



RELEVO EN EL NEGOCIO

# “El protocolo familiar a veces va en contra de la rentabilidad de la empresa”

## Entrevista

**Inma Puig**

CONSULTORA DE ORGANIZACIÓN  
Y PSICÓLOGA CLÍNICA

**Verónica Rodríguez**

MADRID. Lleva 25 años oyendo a empresarios familiares criticar a sus cuñadas, hermanos o sobrinos. En sus sesiones con ellos, sólo le hablan de su familia, nunca de sus negocios. Quizá es porque en una empresa familiar, la gestión más complicada de abordar es la que tiene que ver con los afectos, como ella misma dice. Espectadora de excepción de las riñas pero también de las buenas avenencias (las menos, confiesa) de muchas de las empresas familiares de una región en la que son legión —la catalana—, Puig decidió ponerlo todo por escrito. El resultado: el libro *Retratos de familia*, de Empresa Activa.

**¿Qué opina del protocolo familiar para resolver la sucesión?**

Hay que ser muy cuidadosos con esto. Muchas veces, para que no se peleen los miembros de la familia, se les dice por protocolo que no van a poder trabajar en la empresa. La familia tiene sus problemas, pero hay que ayudar a resolverlos. El protocolo no deja de ser la excusa para que la familia se siente, hable y discuta sobre su futuro. Y a veces sin necesidad de elaborar un protocolo, se pueden hablar las cosas, sin que nadie de fuera venga a decir tú puedes trabajar, tú no puedes.

**¿Puede convertirse entonces en un problema más que una solución...**

Sí, de hecho conocía hace poco el caso de una chica de 23 años de una de las familias empresarias más antiguas del país, desde el 1700, que estaba destrozada. Como han llegado a ser tanta familia, buscaron a un asesor externo que les ha elaborado un protocolo, cuya solución es: nadie de la familia puede trabajar en la empresa. ¿Esto es una buena solución? Me pregunto yo.

**¿Parece más bien algo injusto...**

En cualquier caso una solución más que dudosa y aquí es donde los consultores van a por mí... Yo creo que algunos en vez de solucionar los problemas con tranquilidad, sen-



EL ECONOMISTA

**Protocolos familiares:**  
“Es la excusa para que los familiares se sienten a hablar de su futuro. Hay otras fórmulas”

**Capital familiar:** “Está demostrado que estas empresas tienen una rentabilidad superior”

**Nuevas generaciones:**  
“En las escuelas de negocio no se enseña lo suficiente la experiencia del empresario familiar hecho a sí mismo”

tando a los familiares... piensan yo este lío no lo sé resolver, buscan a profesionales externos, hacen tablita y dicen que ningún familiar entra en la empresa y soluciones de ese tipo. No, esa no es la mejor solución. Es que además está demostrado que en las empresas que tienen un capital familiar la rentabilidad es superior. Está vendiendo un producto que inventó tu abuelo, cómo no vas a querer hacerlo. Cuidado que muchas veces estamos aconsejando a las empresas que hagan algo que va en contra de su rentabilidad y además que paguen un precio muy alto por ello.

**¿Pero qué pasa cuando la familia se plantea meter profesionales no familiares en la empresa?**

Siempre y cuando esta opción pertenezca a los miembros de la familia, es positivo. Porque hayan llegado a la conclusión: oye aquí ninguno de nosotros vale para esto. Parece que en la empresa familiar se tenga la obligación de que tengas que valer para lo que ha valido tu padre. Yo no conozco a ningún hijo de músico relevante que lo haya sido. Y probablemente por las propias ca-

racterísticas del empresario no lo va a poder ser, va a estar tapado, anulado por el éxito del padre...

**¿Qué caracteriza la gestión en una empresa familiar?**

El nivel y la intensidad que tiene todo lo afectivo en una empresa familiar es superior a la existente en una que no lo es. La gestión de los afectos condiciona en gran medida que todo pueda funcionar. Hay muchas empresas familiares que tienen que cerrar, no porque tengan un problema de mercado o de producto. Tienen que cerrar porque los familiares no pueden trabajar juntos. La solución pasa por tener una ayuda, resortes que les permitan permitir trabajar juntos. Se convierte en una herramienta valiosísima.

**En su libro dice: “Una tontería familiar ocasionó un importante problema empresarial”**

Y también a la inversa. Son dos ámbitos, familia y empresa, que cualquier ciudadano de a pie los tiene separados, van por autopistas diferentes. En la empresa familiar, lo que más cuesta es que ambos ámbitos no circulen por la misma autopista. La empresa lo que quiere es rentabilidad, por encima de todo; la familia lo que quiere es unidad, estabilidad y afecto. O se aprende a rentabilizar los afectos o a aficionar las rentabilidades. Y conseguir que no vayan en direcciones opuestas, o si van en opuestas que no vayan por el mismo carril, porque inevitablemente van a chocar.

**Y cuando chocan, ambos pasan a ser ingobernables...**

Hay un nivel tal de tensión... Es tremenda la cantidad de empresarios familiares que recibo en mi consulta con somatizaciones como alopecia, afecciones de piel, úlceras incipientes, insomnio, psoriasis... Por algún sitio tiene que salir.

**Y esto provoca que los hijos sean los primeros que no quieran recoger el testigo, muchas veces...**

Efectivamente, algunos piensan no quiero trabajar aquí, tengo dinero, el abuelo ya ganó para todos... Yo no tengo por qué estar peleándome con mi primo, para que luego venga mi mujer y me diga que soy tonto.

**¿Detecta que hoy empieza a haber un tipo distinto de empresario familiar, menos hecho a sí mismo?**

Hoy tienen mucha formación académica e idiomas. Pero yo creo que en las escuelas de negocio no se hace suficiente hincapié en escuchar la experiencia de aquellos que han tenido éxito, y que merece la pena escucharlos.